

Mutations du travail et nouveau modèle de qualification/formation

Colette Bernier

Volume 54, numéro 1, 1999

Relations industrielles et nouveaux systèmes productifs
Industrial Relations in the New Workplace

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/051220ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/051220ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Bernier, C. (1999). Mutations du travail et nouveau modèle de qualification/formation. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 54(1), 51–79. <https://doi.org/10.7202/051220ar>

Résumé de l'article

Ce texte questionne la thèse aujourd'hui dominante d'une tendance à la requalification du travail. Il resitue d'abord le débat théorique entre la thèse de la déqualification et celle de la requalification du travail en montrant comment toutes deux présentent le même problème à savoir une vision linéaire et uniforme de l'évolution des qualifications. Il démontre ensuite qu'actuellement, la question ne se pose plus tant en termes d'évolution qu'en termes de rupture par rapport au modèle taylorien/fordien d'organisation du travail et appelle donc un changement de paradigme. Sur cette base, l'auteure reprend des données d'études de cas effectuées sur une quinzaine d'années dans le secteur tertiaire pour se demander si se met en place un nouveau modèle de qualification/formation. Les données récentes permettent de voir un nouveau modèle en train d'émerger dans certains secteurs. Ce modèle met de l'avant une organisation basée sur la polyvalence des emplois faisant appel à de nouveaux savoirs et donnant une importance certaine à la formation. Pourtant, ce modèle n'est pas synonyme d'une requalification générale dans ces secteurs où se dessinent plutôt des mouvements opposés de déqualification/requalification qui s'appliquent différemment aux personnels en place. En conclusion, l'auteure appelle à sortir de l'entreprise pour analyser les restructurations actuelles du travail à la lumière des mutations tout aussi importantes du marché de l'emploi qui ont nom l'exclusion et la précarisation.

Mutations du travail et nouveau modèle de qualification/formation

COLETTE BERNIER

Ce texte questionne la thèse aujourd'hui dominante d'une tendance à la requalification du travail. Il resitue d'abord le débat théorique entre la thèse de la déqualification et celle de la requalification du travail en montrant comment toutes deux présentent le même problème à savoir une vision linéaire et uniforme de l'évolution des qualifications. Il démontre ensuite qu'actuellement, la question ne se pose plus tant en termes d'évolution qu'en termes de rupture par rapport au modèle taylorien/fordien d'organisation du travail et appelle donc un changement de paradigme. Sur cette base, l'auteure reprend des données d'études de cas effectuées sur une quinzaine d'années dans le secteur tertiaire pour se demander si se met en place un nouveau modèle de qualification/formation. Les données récentes permettent de voir un nouveau modèle en train d'émerger dans certains secteurs. Ce modèle met de l'avant une organisation basée sur la polyvalence des emplois faisant appel à de nouveaux savoirs et donnant une importance certaine à la formation. Pourtant, ce modèle n'est pas synonyme d'une requalification générale dans ces secteurs où se dessinent plutôt des mouvements opposés de déqualification/requalification qui s'appliquent différemment aux personnels en place. En conclusion, l'auteure appelle à sortir de l'entreprise pour analyser les restructurations actuelles du travail à la lumière des mutations tout aussi importantes du marché de l'emploi qui ont nom l'exclusion et la précarisation.

Les années 90 auront été riches en études sur le thème des « innovations » en milieu de travail. Il faut par contre questionner le sens de ces innovations. On ne peut plus nier que les milieux de travail se transforment

– BERNIER, C., Département des relations industrielles, Université Laval, Québec.

et souvent à un rythme effarant. Mais, du fait que ces « innovations » remettent en question les principes de l'organisation tayloriste du travail, peut-on pour autant conclure à une tendance vers une requalification généralisée du travail. Cet article veut reprendre la polémique sur ce thème. Est-on en droit d'abord de parler d'une tendance d'évolution générale que ce soit vers une requalification ou vers une déqualification du travail ? Cette question nous permettra de requestionner ces thèses « optimiste » ou « pessimiste » qui posent comme prémisses une tendance linéaire d'évolution des qualifications pour leur opposer l'idée d'un changement dans le modèle de la qualification.

Nous essaierons de démontrer ici qu'on assiste, au tournant des années 90, à un changement de paradigme. En effet, au questionnement des années 70 et 80 sur l'évolution des qualifications en termes de déqualification ou de requalification se substitue, au tournant des années 90, un débat qui concerne un changement de modèle de la qualification. Plutôt qu'un questionnement en termes d'évolution, on aborde maintenant la question en termes de rupture : rupture entre un modèle tayloriste de la qualification et un nouveau modèle dont les termes affluent pour le désigner. Que l'on parle d'un nouveau modèle des « compétences » ou de la « professionnalité », la majorité des études mettent l'accent sur différents aspects qui pourraient permettre de définir comme post-taylorien le nouveau modèle de qualification en train d'émerger. Mais peut-on pour autant parler de tendance générale à la requalification du travail ?

Dans une première partie, nous essaierons de faire à rebours le débat sur la qualification qui nous a conduit d'un questionnement en termes d'évolution à un questionnement en termes de rupture dans le modèle de la qualification. Nous verrons plus précisément comment un certain nombre de théories ou de thèses ont contribué à élargir le questionnement autour de cette notion. Dans un second temps, reprenant des études que nous avons effectuées autour de la qualification et de la formation dans des entreprises du secteur tertiaire au Québec, nous tenterons de dresser un portrait des tendances à l'œuvre dans ce champ. Bien qu'un nouveau modèle de la qualification et de la formation semble émerger de nos études de cas, nous montrerons qu'on ne peut parler d'un mouvement général de requalification mais plutôt de mouvements opposés de déqualification/requalification selon les personnels concernés.

En examinant ensuite en détails les formations données par les entreprises du secteur financier, nous questionnerons plus à fond ce qui se cache derrière le terme « innovation » de formation. Si l'on peut affirmer que les formations mises en place à l'heure actuelle dans ce secteur représentent bel et bien des « innovations » par rapport au modèle traditionnel « taylorien » de la formation, encore faut-il savoir en quoi ces formations

innovent ! Permettent-elles par exemple de restructurer les emplois au point de parler de postes requalifiés et enrichis ? Ou encore, permettent-elles une certaine mobilité en fournissant aux travailleurs et travailleuses des connaissances leur facilitant l'accès à de nouveaux postes ? Enfin, peut-on véritablement parler de nouveau modèle au sens où ses composantes donneraient lieu à l'établissement de nouvelles règles du travail et se conjugueraient à des changements importants dans les institutions qui concourent à la structuration des qualifications ?

ÉVOLUTION DE LA QUALIFICATION OU RUPTURE DE MODÈLE ?

Le débat déqualification/requalification du travail

En sociologie du travail, au début des années 80, avec l'arrivée de nouvelles technologies liées à la micro-informatique, les discussions sur l'évolution des qualifications reprennent avec une acuité nouvelle. Un débat contradictoire oppose alors les tenants de la thèse d'une déqualification du travail à ceux d'une élévation générale du niveau des qualifications.

D'un côté, se trouvent les tenants de la thèse d'une déqualification du travail, avec le livre de Braverman *Travail et capitalisme monopoliste : la dégradation du travail au XX^e siècle* qui connaît un succès mondial dans les années 70. Celui-ci fait reposer sur le développement du capitalisme la dégradation des conditions de travail dont le taylorisme édictera les règles de base. Dans la même veine, les travaux des centrales syndicales comme la CFDT en France qui publie *Les dégâts du progrès* ou la CSN au Québec avec *Les puces qui piquent nos jobs* font tous état de pertes possibles d'emplois liés à la microélectronique et d'une déqualification générale du travail. Ce courant est porté par une tradition de recherche qualitative qui tente d'analyser au plus près la division du travail, le contenu des postes de travail et les changements qui affectent le travail même. Les études de ce type se multiplieront dans le courant des années 80, poussées par la demande sociale.

Les tenants de la thèse de la requalification du travail s'appuient pour leur part sur des études de type quantitatif, comme celle de Daniel Bell (1976) qui se donnent comme objet d'étude le bouleversement des catégories d'occupation. Ils essaient de montrer comment chaque nouvelle poussée technologique s'est traduite par une progression des emplois de techniciens et de professionnels au détriment des emplois d'exécution simples et donc par une requalification générale du travail. Ce type de thèse est critiqué notamment par Freyssenet en France (1977) qui montre comment ces emplois

surqualifiés au départ sont à leur tour déqualifiés au fur et à mesure de leur développement.

Le débat semble prendre fin au milieu des années 80 quand deux sociologues allemands, Kern et Schumann, publient la version française de leur livre *La fin de la division du travail*? Ces chercheurs qui avaient auparavant défendu la thèse de la déqualification du travail dans la lignée de Braverman étaient revenus quelque quinze ans plus tard dans les mêmes entreprises et avaient remis en question leur thèse antérieure. Selon eux, il n'y aurait pas eu « accentuation de la division du travail mais au contraire, en bien des endroits, des efforts sérieux avaient été faits pour redonner aux postes de travail des définitions plus larges. Au lieu d'une dégradation des qualifications, le souci d'une utilisation plus globale de la compétence ouvrière devenait évident. Il n'y avait pas eu dépérissement mais développement de la formation, avec renouvellement de son contenu » (Kern et Schumann 1984). S'appuyant entre autres sur ces travaux, le discours qui semble aujourd'hui vouloir dominer en sociologie du travail, et qui est porté au Québec tant par les chercheurs que par les groupes syndicaux, est celui d'une requalification du travail.

La multiplication d'innovations en organisation du travail dans les entreprises a concouru à cette vision. Si bien que l'idée d'un déterminisme de l'organisation du travail semble maintenant avoir remplacé celle d'un déterminisme de la technologie. Or, la leçon principale qu'on peut retirer de la panoplie d'études effectuées sur la question est sans doute qu'il ne peut y avoir de déterminisme, technologique, organisationnel ou autre. L'idée d'un « déterminisme doux » développée par Adler (1987) nous amène à penser qu'on ne peut parler d'impact, ou encore d'un lien direct de cause à effet, entre les technologies et l'organisation du travail et les qualifications ; ce lien est toujours médiatisé par différentes variables, entre autres par des choix en matière de gestion de la main-d'œuvre. En d'autres termes, à une même technologie peuvent correspondre différentes formes d'organisation du travail et différents modes de gestion de la main-d'œuvre pouvant faire appel à divers types de qualification.

Mais surtout, la thèse d'une requalification généralisée du travail souffre à peu près des mêmes défauts que la thèse de la déqualification qu'elle a supplantée. Le problème majeur réside, selon nous, dans l'idée d'un mouvement linéaire et uniforme de l'évolution du travail et de la qualification. Or, plusieurs thèses ou théories qui se sont développées dans le courant des années 80 ont amené à questionner cette vision de la qualification. Dans ces thèses, le paradigme central n'est plus celui d'une évolution linéaire des qualifications mais plutôt celui d'une rupture ; il n'est plus celui d'une uniformité des situations de travail mais plutôt celui de leur hétérogénéité ; il n'est plus celui d'un déterminisme dominant (les technologies, l'organisation

du travail ou le marché des produits) mais se pose plutôt en termes d'éléments qui s'inscrivent dans une certaine cohérence et qui font système. Nous reprendrons brièvement ici quelques-unes de ces thèses qui ont marqué le débat actuel pour montrer comment elles nous amènent à une conceptualisation de la qualification plus complexe que celle portée par le débat déqualification/requalification qui, bien que dépassée, n'en revient pas moins comme prémisses de base dans un grand nombre de recherches actuellement.

Une remise en question du débat en termes d'évolution

Déjà, Rolle et Tripiet (1978) avaient critiqué l'enfermement de la sociologie à l'entreprise ou à l'atelier qui a eu comme effet de réduire l'analyse de la qualification à celle de la division du travail. Il fallait, selon eux, dépasser cette conception « essentialiste » de la qualification qui tend à assimiler celle-ci aux « qualités » du travail. Pour cela, il fallait sortir de l'usine puisque la relation entre les salaires et les compétences est médiatisée par le système éducatif et le marché du travail. Selon nous, trois thèses ont collaboré dans les dernières années à élargir le débat autour des qualifications en prenant en compte le système éducatif et le marché du travail.

Les thèses américaines de la segmentation du marché du travail défendues par Piore et Doeringer (1971) ainsi que par Edwards, Reich et Gordon (1975) ont renouvelé l'analyse du marché du travail et surtout ont montré qu'une approche unidimensionnelle est irréaliste. Le marché du travail est segmenté et chaque segment est différencié de l'autre par un ensemble de variables. Or, les caractéristiques des emplois de chaque segment prennent appui sur un ensemble de règles et procédures ; c'est l'idée d'un marché interne du travail qui renvoie très concrètement à des choix, à des politiques de gestion de main-d'œuvre (sélection, recrutement, formation, promotion, etc.) dans l'analyse de la qualification du travail plutôt que de la rapporter à la seule division du travail. Il ne saurait donc y avoir une évolution uniforme de la qualification mais, au contraire, une évolution multiforme selon les segments du marché du travail. Les explications des raisons qui font que certains groupes se retrouvent plus que d'autres dans certains segments renvoient à une interaction entre les comportements des individus et les phénomènes de structuration du marché du travail. Cette thèse amène donc aussi à prendre en compte la stratégie des acteurs dans la constitution des qualifications.

Une autre thèse, celle de l'effet sociétal, élaborée par le Laboratoire d'économie et de sociologie du travail en France (Maurice, Sellier et Sylvestre 1982), permet aussi de dépasser le débat traditionnel en termes de déqualification/requalification du travail. Cette thèse se proposait au départ

d'expliquer les différences de hiérarchie et de salaires entre l'Allemagne et la France. L'hypothèse est alors celle d'un « effet sociétal », c'est-à-dire de l'existence de spécificités propres à chaque pays et d'une logique de « cohérence » de ces spécificités. Cette thèse a ainsi permis de rompre avec une notion de la qualification rattachée à la seule division du travail et étudiée principalement au niveau des postes de travail. En effet, la notion de qualification s'articule ici autour de différents niveaux de la réalité sociale : rapport éducatif (systèmes de formation, qualification et mobilité), rapport organisationnel (systèmes de travail, de hiérarchie et de management) et rapport industriel (système de relations professionnelles, de conflit/négociation entre acteurs sociaux). Elle renvoie donc à un complexe de variables ou d'éléments au cœur desquels se trouve un principe de structuration. Dans chaque modèle national, certains éléments semblent être plus que d'autres au principe de la structuration. Ainsi, dans leurs travaux comparatifs portant sur la France, l'Allemagne et le Japon, les chercheurs ont démontré l'existence de cohérences nationales, de spécificités propres à chaque pays. De là, cette thèse permet de rompre avec l'idée d'un mouvement uniforme de la qualification en lui opposant l'idée de modèles nationaux, multiples donc et différenciés.

Une autre thèse, celle de la régulation, relevant d'économistes français, dont Aglietta (1976), Boyer (1986) et Coriat (1990) sont quelques noms connus, a aussi forcé un changement de paradigme dans le questionnement sur les qualifications. Alors qu'on avait pu reprocher à la thèse de l'effet sociétal son caractère statique (Tanguy 1986), la thèse de la régulation s'intéresse justement à l'analyse des crises et des changements sociaux. Si elle n'a pas produit comme telle de travaux concernant la qualification, cette thèse aura par contre permis de poser la question de la qualification non plus comme évolution mais comme rupture, notamment par rapport au modèle fordiste. Dans cette thèse, la notion de « rapport salarial » place la transformation des qualifications comme élément fondamental à côté des changements à l'organisation du travail, à l'emploi et aux salaires. De plus, la gestion de la force de travail est rapportée non seulement aux politiques des entreprises mais aussi à l'État comme régulateur des forces en présence. Enfin, comme la thèse de l'effet sociétal, les travaux de ces chercheurs nous invitent à réfléchir en termes de modèles nationaux (Coriat 1990). Ces modèles sont présentés en termes de trajectoires possibles, d'hypothèses donc.

À notre avis, on ne saurait maintenant envisager la question des qualifications sans tenir compte de ce nouveau paradigme en termes de rupture. Sommes-nous oui ou non confrontés à un changement, à une rupture dans le modèle des qualifications ? Certains auteurs québécois ont tenté récemment de poser la question des qualifications en termes de rupture par

rapport au modèle taylorien ou fordien (Bélanger et Lévesque 1994). Par contre, mettre en parallèle le taylorisme et le fordisme avec un processus de déqualification du travail et l'ensemble des nouvelles formes d'organisation du travail avec un processus de requalification du travail revient à réduire l'analyse de la qualification à celle de la division du travail, à son organisation et à son contenu.

Pour notre part, il nous semble qu'il faille aller plus loin dans l'analyse de la qualification. Dépasser l'approche en termes de division du travail ou encore celle qui ramène la qualification aux qualités du travailleur et de la travailleuse (sa scolarité, son expérience). Il faut envisager la qualification, comme l'avait déjà suggéré Naville (1956), comme un construit social qui met en jeu sa reconnaissance au plan des pratiques de gestion de main-d'œuvre, concernant par exemple le système des classifications, la formation professionnelle, les promotions et la rémunération. C'est ainsi que la notion de « modèle de qualification/formation » comme cohérence des différents éléments composant la qualification nous a semblé des plus riches pour notre analyse. Dans ce modèle, il ne s'agit pas seulement d'analyser les transformations à l'organisation et au contenu des tâches pour quelques catégories d'emploi délimitées. Il nous faut replacer ces changements à l'intérieur des restructurations des catégories d'emploi dans les secteurs étudiés. En d'autres termes, il nous faut ramener les changements à l'organisation du travail et au contenu des emplois aux restructurations plus globales du marché du travail pour les analyser en termes d'évolution, évolution possiblement multiforme. Il s'agit par ailleurs de voir comment ces changements se traduisent dans les règles d'entreprise ou encore à travers les institutions qui concourent à la structuration des qualifications, la plus importante étant le système éducatif. C'est l'ensemble de ces variables qui sont prises en compte dans la notion de « modèle de qualification/formation » que nous allons maintenant expliquer.

La question d'un nouveau modèle de qualification/formation

Cette question d'un nouveau modèle de la qualification et de la formation est clairement posée au tournant des années 90. Certains auteurs parlent d'un nouveau modèle de la professionnalité (Maurice, Sellier et Sylvestre 1982 ; Dubar et al. 1989), d'autres d'un nouveau modèle des compétences (Cannac 1985 ; Zarifian 1988 ; Dubar 1996). Quoi qu'il en soit, tous mettent l'accent sur une rupture potentielle avec l'ancien modèle taylorien.

Les éléments de rupture qu'on retrouve dans l'ensemble des études récentes font état de divers ordres de préoccupations qui nous semblent pouvoir être regroupées sous trois chapitres :

- il s'agit d'abord de ruptures au niveau de l'*organisation et du contenu du travail* où l'objectif n'est plus défini en termes de maîtrise d'une

tâche étroite telle que définie dans le modèle taylorien ; il est maintenant question de fonctions larges, de missions même ; cette définition plus large de la fonction implique de nouvelles formes d'organisation du travail (équipes de travail notamment) et une plus grande polyvalence des tâches ;

- les nouvelles technologies et les réorganisations du travail font de plus appel à de *nouveaux savoirs* et à de *nouvelles capacités* de la part des salariés ; des aptitudes à la coopération et au travail de groupe, des activités de diagnostic et de résolution de problèmes et surtout la mobilisation et la responsabilisation des salariés par rapport aux exigences de qualité et aux contraintes financières de l'entreprise définissent maintenant les qualifications ; ces éléments tranchent avec le caractère prescriptif de l'organisation taylorienne ;
- la qualification du personnel devient centrale alors que les *règles d'entreprise* (recrutement, évaluation, classification) sont révisées à cet effet ; en particulier, la *formation continue* prend une place de plus en plus importante en lien avec la stratégie de mobilisation des salariés envers les objectifs de l'entreprise ; elle dépasse souvent le cadre de l'entreprise et implique une interaction de plus en plus étroite entre l'entreprise et le *système d'enseignement public*.

Dans ce texte, nous voudrions voir si un tel modèle a des possibilités de se mettre en place dans certains secteurs du tertiaire au Québec. Nous parlons ici d'un « modèle de qualification/formation » plutôt que de « qualification » d'un poste au sens strict qu'on pourrait définir comme sa plus ou moins grande complexité (variété des tâches, niveau d'abstraction et nombre de perturbations au poste) (Merchiers et Troussier 1988). En conformité avec notre questionnement portant sur des « évolutions » en rupture avec le modèle taylorien ou fordien, nous pensons en effet qu'il est nécessaire de parler d'un « modèle de la qualification/formation » comme cohérence de divers éléments entre eux. Ces éléments concernent aussi bien, comme nous venons de l'exposer, l'organisation et le contenu du travail que, finalement, les savoirs et capacités mis à contribution dans la réalisation du travail que les règles d'entreprise concernant en particulier la classification, les promotions et la formation. Sur la base d'un certain nombre d'études de cas, nous démontrerons ici que le nouveau modèle de qualification/formation n'est pas nécessairement synonyme d'une requalification générale et uniforme du travail. On assisterait plutôt à des mouvements simultanés de requalification et de déqualification touchant des segments différents de la main-d'œuvre. Enfin, en examinant la formation qui se donne présentement dans les entreprises, nous mettrons en évidence deux axes d'innovation de formation dont un seul concourt, selon nous, à une véritable requalification. Mais précisons d'abord l'approche méthodologique de nos enquêtes.

Quelques précisions sur l'approche méthodologique

Ce texte reprend des données d'enquêtes que nous avons effectuées sur une période d'une quinzaine d'années. Dans un premier temps, il s'est agi d'une analyse des transformations du travail dans trois grands secteurs du tertiaire soit le secteur des banques, celui des entreprises de services publics et celui de l'éducation (Bernier et Teiger 1990). Par la suite, nous avons retenu le grand secteur financier (banques, assurances, sociétés de fiducie et de valeurs mobilières) pour une étude en profondeur de la formation professionnelle donnée par les entreprises face aux changements tant à l'organisation du travail qu'à son contenu (Bernier, Filion et L'Heureux 1994). Nos études ont couplé des études concernant le secteur de façon générale (évolution des marchés, des produits, institutions d'éducation, etc.) avec des analyses statistiques (données d'évolution de la main-d'œuvre dans les secteurs) et, finalement, des études plus détaillées concernant les postes de travail.

Plutôt que d'examiner un grand nombre de cas du secteur tertiaire, nous avons préféré analyser plus en détails un certain nombre de cas d'entreprises tirés de différents secteurs. En choisissant d'effectuer des analyses « sectorielles », nous pensions ainsi pouvoir comparer l'effet de certaines données propres au secteur (technologies entre autres, mais aussi qualification, types de main-d'œuvre, etc.) et d'autres données plus ou moins typiques à l'entreprise (gestion de la main-d'œuvre, relations patronales syndicales) qui peuvent faire varier la logique de qualification à l'intérieur d'un même secteur. L'analyse sectorielle permet de plus l'utilisation de données statistiques globales sur la main-d'œuvre, données à peu près inexistantes au niveau des entreprises individuelles.

Par ailleurs, seules des études de cas d'entreprises pouvaient, pensions-nous, nous permettre d'appréhender la qualification en tant que cohérence des éléments la définissant à différents niveaux de la réalité sociale. En effet, l'étude de cas permet d'analyser ensemble une diversité de données dans une même entreprise. Nous avons ainsi étudié le processus d'informatisation à partir de données écrites ou d'entrevues ; la structure de la main-d'œuvre, à partir de données existantes (liste du personnel, convention collective, etc.) ou en reconstituant nous-mêmes cette structure ; les différentes politiques de gestion de la main-d'œuvre (classification, promotions, formation) par des entrevues avec des personnels cadres et des représentants syndicaux. Nous avons finalement étudié l'organisation et le contenu du travail à partir d'observations de postes combinées à des entrevues avec les différents personnels et la direction.

Outre les entrevues, les observations de postes de travail ont été la méthode de travail privilégiée. Nous partions en effet de l'idée que des

entrevues à l'extérieur des milieux de travail, aussi poussées soient-elles, ne pouvaient nous donner qu'une image très approximative du travail réellement effectué. En effet, si on enquête auprès des responsables du travail, ceux-ci en ont souvent une vision partielle. Par ailleurs, les travailleurs et travailleuses passent fréquemment sous silence divers éléments de leur travail soit qu'ils ont à ce point intégré la difficulté de la tâche qu'ils en sont inconscients, soit qu'ils croient ces éléments étrangers à leurs conditions de travail. C'est ainsi que nous avons opté pour l'analyse des activités sur les lieux mêmes du travail. Ce type d'observations en situation réelle a permis dans bien des cas d'opposer le travail « prescrit » par les responsables et/ou les organisateurs du travail au travail « réellement effectué ». Il a permis de mettre en évidence certains types d'activités, en particulier les activités mentales de travail souvent occultées parce que non visibles derrière le geste (Bernier et Cailloux-Teiger 1985).

L'analyse des formations d'entreprises (comprenant aussi bien celles faites dans l'entreprise qu'à l'extérieur en autant qu'elles soient faites à la demande de l'entreprise) s'est faite sur la base d'entrevues aussi bien avec les formateurs que les formés, d'analyse des documents de formation et d'observations de sessions de formation en entreprise et en instituts sectoriels ou même au cégep, dans le cas d'une formation donnée au niveau collégial. Les études de la formation se sont effectuées en parallèle avec des analyses de postes de travail puisque l'objectif visé était de mettre en relation les restructurations du travail et les formations données par l'entreprise.

La mise en chantier de cet article a par ailleurs été l'occasion, à l'été 1997, d'entrevues avec des personnes clés dans le secteur des banques et dans celui des entreprises de services publics pour mettre à jour certaines données. Aussi ce texte fait-il état des grandes tendances en prenant appui sur les conclusions des deux études publiées alors que les exemples amenés dans ce texte font état des développements plus récents, mais qui vont toujours dans le sens des tendances constatées auparavant.

UN NOUVEAU MODÈLE DE QUALIFICATION/FORMATION EN GESTATION AU QUÉBEC ?

La présentation de nos données de recherche se fera selon les trois grands thèmes suivants : nouveaux savoirs, réorganisations du travail et nouvelles règles d'entreprise dont celles concernant la formation en entreprise. Dans un premier temps, en nous servant des données d'une recherche portant sur les changements du travail face à l'implantation des nouvelles technologies dans le secteur tertiaire (Bernier et Teiger 1990), nous montrons comment le nouveau modèle en gestation tente de mettre à contribution l'intelligence des travailleurs et travailleuses dans leur travail, intelligence

complètement niée dans le modèle taylorien. Par contre, dans un second temps, nous verrons que lors des réorganisations du travail, les nouvelles qualifications sont redistribuées inégalement entre les différents groupes de personnel, de sorte qu'on ne peut parler d'un mouvement général et uniforme de requalification du travail. C'est là une des contributions originales de nos recherches à ce débat. Enfin, à l'aide d'une recherche concernant plus particulièrement les pratiques novatrices de formation dans le secteur financier au Québec (Bernier, Fillion et L'Heureux 1994), nous démontrons qu'on ne peut parler d'une évolution homogène de la formation en entreprise mais plutôt de mouvements hétérogènes touchant la main-d'œuvre de façon différenciée selon sa qualification de départ.

Mutations du travail et de son organisation et mouvements de main-d'œuvre

Nouveaux savoirs : l'intelligence au rendez-vous

La première constatation que l'on peut faire à partir de nos données d'enquête, c'est que l'intelligence des travailleurs et travailleuses d'exécution, complètement niée dans l'organisation taylorienne, est maintenant au rendez-vous.

D'abord, l'employé n'est plus confiné à l'exécution de tâches simples. Sous l'effet des nouvelles technologies et des réorganisations, le travail dans les emplois que nous avons examinés est devenu de plus en plus complexe. À la faveur des nouvelles technologies qui ont augmenté la vitesse d'exécution, les tâches ont souvent été élargies ; elles sont devenues plus variées. Travailler sur écran se traduit souvent aussi par une plus grande abstraction du travail qui amène une mobilisation importante d'activités mentales : attention, mémorisation, recherche d'informations, etc. Cette plus grande complexité des tâches se traduit aussi par de nombreuses activités de diagnostic et de résolution de problèmes.

De plus, contrairement à l'organisation taylorienne qui fixait le travailleur et la travailleuse à un poste précis où il était étroitement surveillé, l'effet intégrateur des nouvelles technologies fait que le travail est de plus en plus la résultante d'une démarche collective. Ainsi, travailler aujourd'hui fait appel à des aptitudes à la communication, à la coopération et d'ouverture à son environnement. Le collectif de travail est à l'honneur. Bien qu'on puisse rarement parler de groupes semi-autonomes de travail comme tels, différentes expériences de polyvalence, de groupes de discussions et de jumelages d'employés sont monnaie courante et témoignent d'une volonté de faire collaborer le personnel dans la réalisation du travail.

En troisième lieu, et c'est sans doute l'élément le plus important des nouvelles qualifications, les entreprises demandent maintenant aux travailleurs

et travailleuses d'adhérer aux objectifs économiques de l'entreprise et de s'impliquer en conséquence dans la réalisation de leur travail. Pour le personnel du secteur tertiaire, ceci veut dire adhérer aux nouvelles normes de la qualité, du service à la clientèle mais souvent aussi, dans les entreprises commerciales, à une nouvelle fonction redéfinie étroitement autour de la vente de produits et services.

Mais est-ce que toutes ces qualités exigées de la main-d'œuvre n'étaient pas déjà présentes à des degrés plus ou moins variables auparavant ? Par exemple, est-ce que le travail ne demandait pas pour être réalisé que les travailleurs se servent de leur intelligence, mettent en œuvre des activités mentales, anticipent les dysfonctionnements des machines et résolvent un certain nombre de problèmes ? Est-ce que l'ergonomie n'a pas d'ailleurs été là pour nous rappeler qu'existe toujours un écart entre le travail prescrit par l'organisation taylorienne et le travail réellement effectué qui met à contribution l'intelligence des travailleurs et travailleuses ? N'est-ce pas ce que certains sociologues ont redécouvert quand ils ont parlé des qualifications « tacites » (Jones et Wood 1984) ? Est-ce que le travail n'a pas de plus toujours fait appel à une certaine collaboration pour sa réalisation concrète (Troussier 1987) ? Et est-ce que les premières recherches sur l'automatisation des procédés de production (Naville 1956) n'avaient pas déjà fait ressortir la responsabilisation accrue des travailleurs dans ces nouveaux procédés ?

Si, effectivement, nous pensons pouvoir répondre par l'affirmative à l'ensemble de ces questions, il nous semble qu'il existe une différence importante maintenant. Cette différence tient essentiellement, selon nous, au fait que les entreprises reconnaissent dorénavant comme essentielles et tentent de mettre à contribution des qualités qu'elles refusaient autrefois de considérer comme telles chez leurs travailleurs et travailleuses. Ceci peut sans doute être expliqué par plusieurs raisons (Bonazzi 1993) mais il s'agit plus fondamentalement ici de voir ce que cette reconnaissance de l'intelligence du travailleur, de sa contribution à la réalisation du travail, implique en termes de qualification du travail. Ce qu'il nous semble, c'est que par le jeu des réorganisations du travail, les qualifications sont inégalement redistribuées entre les divers emplois et groupes et qu'on ne peut donc pas parler d'une requalification générale du travail. C'est ce que nous examinerons plus en détails à partir d'un certain nombre de nos études de cas.

La qualification redistribuée par le jeu des réorganisations du travail ; la face cachée de la polyvalence

C'est ici qu'on voit l'intérêt d'une analyse qui met en lien les changements à l'organisation du travail et au contenu des emplois avec l'évolution des marchés internes de travail. En effet, si le travail fait maintenant appel à de nouvelles qualités qu'on tend à reconnaître comme éléments de la

qualification, il apparaît dans nos études de cas que ces qualités ne sont pas distribuées équitablement entre tous les groupes d'emplois et de travailleurs et travailleuses. De fait, les réorganisations du travail se font en redistribuant les nouvelles qualités exigées à travers les différentes catégories de personnels, en privilégiant certains groupes qui deviennent centraux au procès de travail au détriment d'autres groupes qui pourraient être déqualifiés ou plus simplement disparaître.

Dans nos recherches, l'examen de diverses restructurations dans les emplois du secteur tertiaire nous a permis de mettre en relief *deux mouvements opposés* : l'un autour d'une plus grande polyvalence qui s'adresse en général au personnel de faible qualification, l'autre autour d'une surqualification des fonctions qui s'adresse plus souvent au personnel qualifié.

Ainsi, un premier mouvement de polyvalence du type *élargissement* des tâches s'applique en général à des personnels de faible qualification. Cette polyvalence concerne souvent un simple élargissement du nombre de produits et de services offerts ; elle ne concerne donc pas un enrichissement de la fonction comme telle. Cette polyvalence s'adresse aux *groupes* (mise en commun de savoirs auparavant parcellisés pour la réalisation des tâches) de sorte que ce sont les collectifs de travail plutôt que les individus qui sont porteurs des nouvelles qualifications. On fait appel à la coopération des individus au sein du groupe par diverses formules, telles les groupes de discussion et le jumelage d'employés, pour la réalisation des tâches. On demande une implication des employés envers les nouvelles valeurs de l'entreprise. Ce mouvement s'accompagne parfois de formations mais celles-ci n'impliquent pas toujours des possibilités de promotion. Nous avons pu analyser un tel mouvement dans tous les secteurs du tertiaire que nous avons étudiés, plus particulièrement dans les emplois de caissières de banques, de certains emplois de préposés dans les assurances, dans les postes de commis à la facturation et au service à la clientèle dans les entreprises de services publics ainsi que dans un certain nombre de services administratifs des commissions scolaires. Au total, ce mouvement se retrouve surtout dans les emplois les plus fragilisés par les restructurations. Il ne représente pas, à notre avis, une requalification du travail qui irait dans le sens de la création de nouveaux emplois offrant des possibilités de promotion pour les employés ; il peut au mieux, selon nos observations, servir à sélectionner un petit nombre d'employés prometteurs pour des périodes ultérieures de changement. Par contre, la plus grande partie des emplois de ce niveau sont, à plus ou moins long terme, appelés à disparaître.

À côté de ce mouvement de polyvalence s'adressant aux employés de faible qualification, fragilisés par les restructurations, nous avons mis en évidence un second mouvement qu'on qualifiera de surqualification des emplois, c'est-à-dire d'approfondissement des connaissances dans sa spécialité.

Ce mouvement est surtout visible dans les emplois plus qualifiés. Dans nos recherches, ce mouvement a été décelé dans certains emplois plus qualifiés de niveau technique et professionnel du secteur bancaire et du secteur de l'assurance, pour les emplois de professionnels des sociétés de fiducie et de valeurs mobilières ainsi que dans les emplois de niveau technique et professionnel des cégeps et universités. Il est parfois doublé d'une certaine polyvalence de type « enrichissement » où on demandera aux employés d'ajouter à leurs fonctions des fonctions autrefois effectuées à des niveaux supérieurs. On recherche aussi, chez ces « professionnels », une plus grande implication dans leur travail et une plus grande adhésion aux valeurs de l'entreprise. Mais ce qui différencie ce groupe des précédents, c'est que dans les emplois de ce niveau, on retrouve plus souvent des programmes de formation continue débouchant sur des diplômes, donc sur de véritables possibilités de promotion et de requalification.

Sur la base de ces données, on ne peut donc conclure à une requalification générale du travail et ce, malgré la mise en place d'un nouveau modèle de qualification/formation. Nous voyons plutôt se dessiner des mouvements opposés de requalification/déqualification qui, selon nous, risquent à terme d'approfondir la segmentation du marché du travail. Il devient ainsi de plus en plus évident que les employés de faible niveau de qualification, tels les caissiers et caissières dans les banques, sont à terme appelés à être simplement rejetés du marché du travail, à être disqualifiés donc. D'autres, au contraire, occupant déjà des postes plus qualifiés, pourront se voir promus.

De plus, nos données montrent que dans leurs exigences de recrutement, les entreprises approfondissent la division du travail sur la base des formations scolaires. Nos informations sont à l'effet d'une plus grande rigidité de la division du travail entre les emplois de niveau soutien correspondant généralement à une formation secondaire, ceux de niveau technique correspondant à une formation de cégep et ceux de niveau professionnel correspondant à une formation universitaire. Ainsi, une des questions clés au sortir des restructurations actuelles nous semble être celle de la délimitation des champs de compétences entre les emplois de niveau technique et ceux de niveau professionnel ; dans certains secteurs, nous décelons parfois des périodes de surqualification de certains postes suivies de périodes de déqualification qui viennent avantager l'un ou l'autre groupe, de niveau technique ou professionnel. C'est entre autres le cas des emplois en informatique dans le secteur de l'éducation où l'on a séparé au fil des ans les emplois de techniciens-programmeurs et ceux d'analystes en deux niveaux distincts entre lesquels les chances de promotion d'un groupe à l'autre sont devenues à peu près nulles.

Au total, au début des années 90, diverses variables structurelles (concurrence, technologies, etc.) imprimaient déjà un certain nombre de

changements importants à la structure des qualifications. Mais, nous ne pouvions encore déceler un tournant important dans les règles négociées concernant le modèle de qualification/formation. Les syndicats continuaient à rester attachés au modèle des promotions à l'ancienneté (où les postes sont offerts au plus ancien à la condition qu'il puisse remplir la nouvelle tâche dans un délai relativement court). L'attachement à ce modèle bloquait, selon nous, le passage à un nouveau modèle (Bernier, Dussault et Simon 1993). À l'été 1997, quelques entrevues auprès d'informateurs clés des mêmes secteurs d'emploi nous ont permis de confirmer un approfondissement des transformations que nous avons mis en évidence quelques années plus tôt concernant l'organisation du travail et les qualifications. On découvre surtout que cet approfondissement s'accompagne d'une reformulation des règles d'entreprise concernant la mobilité du personnel et divers autres éléments du modèle de qualification et de formation. Ce qui dénote bien un changement de modèle.

Un changement dans les règles régissant le modèle de la qualification ? L'exemple d'une banque

Certains éléments d'un nouveau modèle, autour des promotions par qualification (où l'employé est classé selon ses capacités plutôt que selon le poste occupé) avaient déjà été mis en évidence dans certains secteurs de pointe, tel le secteur de la chimie/pétrochimie (Bernier 1994). Les dernières années ont été le théâtre de changements importants à ce niveau. De plus en plus, les promotions sont liées à la qualification de l'individu en termes de scolarité, plutôt qu'à l'expérience ou à l'ancienneté comme dans l'ancien modèle.

Une étude de cas des changements aux règles régissant le marché interne du travail dans une banque démontre qu'on est en voie d'aboutir dans les restructurations plus récentes de l'organisation du travail à une redéfinition des règles concernant le modèle de qualification/formation dans l'entreprise. Ce changement se fait dans le sens des tendances que nous avons constatées plus tôt, à savoir non pas en requalifiant l'ensemble des employés mais par divers mouvements de requalification/déqualification. Ce qui, à terme, risque de détruire le marché interne qui autrefois permettait un cheminement de carrière sur la base de l'expérience et d'une formation fournie par l'entreprise.

Plusieurs changements technologiques et restructurations à l'organisation du travail avaient eu lieu dans cette entreprise depuis le début des années 80. À la négociation de 1993, la banque met alors de l'avant un projet structuré de polyvalence des emplois ; ceci est assorti d'un nouveau système d'évaluation basé sur l'atteinte des objectifs de vente et, élément plus innovant encore, d'un système de progression basée sur la qualification

des employés, en un mot leur réussite à des cours de formation. Ceci signifie que le personnel ne serait plus classé selon le travail effectué mais selon ses compétences. Si le syndicat a réussi à éviter qu'une partie du salaire soit basée sur le rendement, comme l'aurait souhaité la banque, et a négocié que le programme de qualification soit volontaire, la banque n'en réussit pas moins à imposer un changement radical vers une plus grande polyvalence des emplois.

À cette occasion, on crée de nouvelles fonctions de représentants et de conseillers au service à la clientèle qui remplacent les anciennes fonctions ; surtout, chaque nouvelle fonction se voit élargie et comprend maintenant une partie (entre 25 et 30 %) des anciennes fonctions, tant inférieures que supérieures. Cette nouvelle polyvalence est attrayante pour le personnel qui, à cause du contexte de crise, avait vu ses possibilités de promotion diminuer, nous dit un représentant syndical. La banque leur offre de plus un plan de formation, donc des possibilités de développer de nouvelles habiletés en plus d'avoir un plan de carrière.

Or, ayant obtenu que les employés deviennent polyvalents, la banque mettra fin à son programme de formation, dès la première année de sa mise en application. Pourtant, la formation avait créé un engouement chez les salariés et quelque 500 employés s'étaient déjà inscrits aux cours. Le problème principal aura été un problème d'encadrement, du fait que la banque n'a pas prévu un nombre suffisant de formateurs à son service. Par ailleurs, divers problèmes liés à la gestion de la formation (rémunération en temps supplémentaire, frais de déplacement) se sont aussi posés dès le début.

Concurremment, divers changements technologiques et organisationnels permettent à la banque de mettre de l'avant une nouvelle orientation stratégique à la négociation suivante en 1996. Elle passe alors d'une vision « service à la clientèle » à une vision « vente de produits et de services » et tente de se spécialiser dans les services les plus rentables. Nous pourrions résumer la nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines de la banque en disant qu'elle tente alors de créer de nouveaux emplois très qualifiés reposant sur un volet de main-d'œuvre flexible (non syndiquée et payée au rendement) en même temps qu'elle essaie de réduire le personnel affecté aux opérations courantes. Au total, trois mouvements peuvent être décelés :

- 1) un mouvement de baisse importante du nombre d'emplois de faible qualification (aux caisses notamment) qui serait obtenu principalement par la promotion du guichet automatique et la baisse des heures d'ouverture pour les transactions courantes de dépôt et retrait ;
- 2) un mouvement de baisse des emplois de niveau intermédiaire de conseillers et ceci principalement par une stratégie de création de

divers centres de services spécialisés regroupant des fonctions autrefois dévolues au personnel des succursales (centre administratif, centre de crédit, etc.) ainsi que par l'impartition de certaines fonctions (ex. compensation) à des entreprises extérieures ;

- 3) un mouvement de création d'emplois très qualifiés dans des emplois de démarchage pour la vente de produits et services (ceci a été rendu possible sur la base du recrutement d'une centaine de bacheliers dans une période antérieure de diminution d'heures de travail et de création de nouveaux horaires) ; la banque essaie, dans la dernière phase, de précariser ce volet de la main-d'œuvre, d'en faire des travailleurs autonomes non syndiqués.

Au total, les mouvements de main-d'œuvre peuvent se résumer par une diminution importante des emplois traditionnels de qualification faible ou intermédiaire et la création de nouveaux postes très qualifiés avec scolarité de niveau universitaire. Cette nouvelle stratégie fait en sorte que le marché interne de cette banque, qui était autrefois caractérisé par sa fermeture et permettait donc des promotions sur la base de l'expérience, est maintenant en voie d'être remplacé par un marché ouvert au recrutement externe et surtout, un marché fortement segmenté interdisant à toutes fins utiles les promotions entre les emplois de faible qualification et ceux de niveau élevé. L'ouverture des marchés internes de travail au recrutement externe est une constante dans les cas que nous avons analysés.

À travers ce cas, nous voyons clairement se profiler la mise en place d'un nouveau modèle où la qualification joue un rôle primordial dans le fonctionnement des marchés internes de travail. Au total, dans ce secteur, la qualification dans un marché de travail ouvert au recrutement externe est en voie de remplacer l'expérience et l'ancienneté dans des marchés de travail traditionnellement fermés. Au regard de ce cas, on peut se demander dans quelle mesure les pratiques de formation des entreprises telles qu'elles se développent présentement au Québec pourraient jouer un rôle clé pour une remise à niveau du personnel en place ?

Un modèle post-taylorien de formation ? La réalité des pratiques de formation en entreprise

Ces dernières années, plusieurs études (Dubar et al. 1989 ; Doray, Bagaoui et Ricard 1994) ont mis en évidence une préoccupation croissante des entreprises pour la formation de leur main-d'œuvre ainsi que diverses innovations en la matière. Une étude détaillée des pratiques novatrices de formation des entreprises du grand secteur financier au Québec nous a permis de démontrer que même si ces pratiques remettent généralement en question un grand nombre d'éléments liés au taylorisme, elles n'ont pas toutes pour

résultat, loin de là, de requalifier la main-d'œuvre. Nos recherches mettent en effet en évidence, comme nous le verrons, l'existence de deux grands axes de formation dont un seul répond à un objectif de requalification de la main-d'œuvre en place, sur la base de promotions.

La construction de ces axes part de la définition de la formation dans le modèle taylorien. Il s'agit de formations courtes essentiellement faites sur le tas, visant un objectif d'adaptation à la tâche et non reconnues comme élément de la qualification. Dans ce modèle qu'on retrouve dans la première colonne du tableau 1, les employés d'exécution reçoivent peu de formation, sinon une formation qui vise strictement leur adaptation aux postes ou aux technologies. Les contenus des formations concernent donc surtout les « savoir-faire » ; elles sont de courte durée et se donnent surtout après qu'ait eu lieu le changement dans l'entreprise. Les formes de formation auxquelles les entreprises recourent le plus souvent sont la formation sur le tas donnée en entreprise et non reconnue comme élément de promotion. Ce modèle « taylorien » ou « traditionnel » de formation d'entreprise concerne le personnel de faible qualification qui est le plus souvent exclu de toute formation organisée qui est, elle, réservée au personnel plus qualifié. Il est bien évident que lorsque nous parlons de modèle « taylorien » ou « traditionnel » de formation pour l'opposer à un modèle « d'innovations » de formation, nous ne prétendons pas que le modèle taylorien est le seul modèle de formation dans les entreprises québécoises jusqu'à récemment. Quelques études ont démontré la diversité des situations des entreprises quant à la formation de leur main-d'œuvre. Ces situations dépendent en grande partie de la taille des entreprises et de leur secteur. Il a été de plus démontré que les formations touchent différemment les catégories de personnel, les cadres et professionnels recevant plus que leur part (Québec 1982). Ce que nous prétendons, par contre, c'est qu'on retrouve encore au Québec un modèle dominant de formation reposant sur une conception taylorienne de l'organisation du travail et de la division des tâches. Des études récentes ont documenté la persistance de ce modèle de formation dans un bon nombre d'entreprises québécoise (Tremblay 1992 ; Alsène 1991) à côté d'autres études qui ont montré la mise en place de quelques innovations (Bernier 1994 ; Doray, Bagaoui et Ricard 1994). Il s'agit évidemment d'un « modèle pur » et l'on retrouve très peu d'entreprises qui se classeraient parfaitement selon chacune des dimensions de ce modèle traditionnel.

Mais l'intérêt de mettre en évidence ce modèle, c'est de nous permettre de définir un autre modèle, celui des « formations innovatrices » qui seraient, selon notre hypothèse, en rupture avec les formations tayloriennes. Ainsi, à partir des neuf dimensions définissant les formations tayloriennes, il nous a été possible de préciser les éléments des innovations de formation. Au contraire des formations « tayloriennes », les objectifs globaux de ces formations

TABLEAU 1
Grille d'analyse des innovations de formation d'entreprises

TYPES DE FORMATION	INNOVATRICES		
	TRADITIONNELLES	AXE I	AXE II
DIMENSIONS	Tayloriennes	Néo-tayloriennes	Post-tayloriennes
OBJECTIFS GLOBAUX (p/r stratégies d'entreprise)	Peu stratégiques	Stratégiques : visent la réalisation des buts économique et sociaux de l'entreprise	
OBJECTIFS SPÉCIFIQUES (p/r qualifications)	Adaptation au poste, à la technologie	Recomposition des tâches (élargissement, polyvalence, travail de groupe)	Création de nouveaux emplois plus qualifiés (enrichissement, requalification, promotions)
CONTENUS	Savoir-faire	Savoir être	Savoirs de base
DURÉE	Quelques heures à quelques jours	Plus longues	À plus long terme (formation continue)
MOMENT	Après le changement	Pendant le changement	Avant le changement
FORMES	Sur le tas, au poste de travail	Formations plus organisées couplées à des formations sur le tas au sein d'équipes	Formations organisées (type scolaire) jointes à formations pratiques (sur le tas)
LIEUX	Entreprise (interne)	Entreprise (interne)	Formation externe et interne
CATÉGORIES D'EMPLOYÉS	Personnel de faible qualification (exclu de formation organisée)	Tous (moins de différenciation entre niveaux d'employés)	Tous (mais particulièrement employés plus qualifiés)
RECONNAISSANCE (mobilité/promotions)	NON	FAIBLE (à l'interne seulement)	FORTE (promotions internes et accroissement de l'employabilité)

novatrices sont plus souvent stratégiques, c'est-à-dire qu'elles visent la réalisation des buts économiques et sociaux de l'entreprise. Leurs objectifs par rapport aux postes de travail sont, soit la recomposition des tâches, soit la création de nouveaux emplois plus qualifiés. Leurs contenus portent autant sur les savoir être et les savoirs de base que les savoir-faire. Ces formations sont de plus longue durée, elles se font plus souvent pendant le changement ou même avant. Plutôt que d'être de simples formations sur le tas, les formations innovantes sont structurées et se donnent même parfois à l'extérieur de l'entreprise. Alors que le personnel de faible qualification était autrefois exclu des formations organisées, il y est plus souvent convié dans les entreprises faisant des formations « novatrices ». Et puisqu'il s'agit aussi bien de formations organisées, elles seront plus souvent reconnues, soit à l'interne où elles ouvriront sur des promotions, soit à l'externe lorsqu'il s'agit de diplômes de maisons d'enseignement. Nous parlerons donc « d'innovations de formation » pour désigner des formations qui s'opposent selon ces dimensions aux formations que nous avons appelées « tayloriennes » ou « traditionnelles ».

Nous avons dégagé deux axes principaux d'innovations de formation dans le secteur financier qu'on retrouve dans le tableau 1. Le premier axe s'inscrit dans un mouvement de recomposition des tâches (polyvalence, travail de groupe) et de mobilisation aux projets des entreprises sur la base d'un renforcement et d'un renouvellement des formations internes des entreprises. On ne peut pas dire que ces formations aient un effet de requalification. Elles portent en effet essentiellement sur les comportements et attitudes, les fameux « savoir être » et ne permettent pas une véritable reconnaissance des salariés « formés » qui se traduirait par des promotions à l'interne. Par contre, le second axe associe des formations scolaires à la restructuration des qualifications et à la reconversion d'une partie des salariés pour de nouveaux emplois. Il nous paraît donc plus apte à requalifier les salariés comme nous le verrons dans les explications qui suivent chacun de ces axes.

Rappelons cependant qu'il s'agit ici de « modèles purs », d'idéaux types qu'on ne saurait retrouver toujours de façon stricte dans les entreprises. Dans la réalité, les formations empruntent plus souvent quelques éléments à chacun des axes avec toutefois une dominante qui peut nous servir à identifier des trajectoires probables. Disons aussi qu'une même entreprise peut réaliser à la fois des formations tout à fait traditionnelles et d'autres innovatrices.

Premier axe : des formations néo-tayloriennes

Dans nos recherches, ce sont des différences marquées dans les formations innovantes données par les entreprises qui nous ont amenés à

cette distinction en deux axes. Un premier axe d'innovations de formation concerne ainsi essentiellement la formation donnée en entreprise ; il s'est imposé face aux divers mouvements de recomposition des tâches dans le secteur financier autour d'une nouvelle fonction commerciale de vente et de service à la clientèle. Nous avons pu analyser des cas de formation de ce type dans les entreprises du secteur bancaire et dans les succursales commerciales d'une société de fiducie dont la formation articule clairement des cours sur les nouveaux produits et sur « l'art de la vente » à une démarche globale de mobilisation des équipes de travail. Dans les compagnies d'assurances, on assiste aussi à la mise en place de formations novatrices autour d'expériences de recomposition des tâches ; fait nouveau, ce sont à travers les expériences de réorganisation du travail elles-mêmes que les employés font leur apprentissage. Aussi ces formations visent-elles une socialisation des salariés à de nouveaux comportements et attitudes concernant la qualité des produits et services et l'importance du travail d'équipe ; elles tentent, par ce biais, d'impliquer les salariés envers les objectifs économiques de l'entreprise. Mais on ne peut pas dire qu'elles visent comme telle une requalification du personnel puisque ces formations ne leur sont pas reconnues le plus souvent pour des promotions.

Par contre, les expériences de formation de cet axe témoignent d'une tentative de renouvellement des formes, des objectifs et des contenus de la formation en entreprise actuellement, dans le secteur financier, si on les examine à l'aide des neuf dimensions du tableau. D'abord, ces formations ne visent plus la seule adaptation des employés à un poste étroit de travail, comme dans le modèle taylorien, mais l'élargissement des fonctions et une plus grande polyvalence du personnel. Elles sont novatrices en ce sens qu'elles tentent de donner l'habitude du travail de groupe. Elles innoveraient aussi dans leurs objectifs qui sont de mobiliser les salariés, hommes et femmes, envers les projets de l'entreprise redéfinis en termes de l'importance de la fonction commerciale, de vente et de service à la clientèle. Pour ce faire, les entreprises ne se contentent plus de formations sur le tas mais essaient d'associer des cours structurés de type scolaire (sur la connaissance des produits et services financiers et sur les techniques de vente, par exemple) à des formations effectuées aux postes de travail au sein de petites unités de travail. Enfin, les formations s'adressent le plus souvent à l'ensemble des employés d'une unité de travail, quel que soit leur niveau d'emploi. On peut encore ajouter que la durée relativement longue des formations (trois semaines dans un cas) constituent un aspect nouveau de la formation en entreprise.

Pourtant, bien que ces formations soient innovantes à plusieurs égards, peut-on dire qu'elles s'inscrivent dans un mouvement de requalification générale du travail ? Si nous examinons l'objectif final de ces nouvelles

formations, nous ne pouvons répondre par l'affirmative. Car s'il est vrai qu'on ne peut plus parler de ces formations en entreprise comme visant la simple « adaptation » à des postes étroits de travail comme pour les formations tayloriennes, elles ne visent pas toujours, pour l'essentiel, la requalification des travailleurs et travailleuses, à savoir leur promotion et leur cheminement de carrière. Ce sont là finalement les dimensions principales que nous avons retenues de nos études pour pouvoir dire si une formation est qualifiante ou non. Un second axe de formation, mis en évidence dans le secteur financier, nous semble mieux répondre à ce critère de formation qualifiante.

Second axe : des formations post-tayloriennes

De fait, dans le cas de création de nouveaux postes de travail, la formation de type scolaire devient une variable discriminante. Les entreprises procéderont alors soit à un recrutement de jeunes diplômés, soit à une formation structurée de leur personnel en place. Aussi, quand les entreprises du secteur financier ont créé de nouveaux postes plus qualifiés et formé des employés pour ces postes, elles se sont tournées vers des formations données en maison d'enseignement public ou encore en institut sectoriel de formation.

Le second axe d'innovations de formation que nous avons mis en évidence contraste ainsi avec le premier axe. Les innovations du second axe ont plutôt comme objectif la reconversion d'une partie des salariés à de nouveaux emplois ou à des emplois prenant une importance nouvelle et impliquent donc, dans la plupart des cas, une requalification des salariés en vue de leur promotion. Pour ce faire, la formation se donne le plus souvent en liaison avec des maisons d'enseignement public. Elle vise généralement l'acquisition de connaissances générales et de savoirs théoriques. Ces innovations de formation semblent par ailleurs plus rares à l'heure actuelle que celles du premier axe touchant surtout la formation interne.

Une expérience de ce type s'est déroulée dans une grande coopérative financière du Québec suite à la nécessité d'avoir un personnel plus qualifié pour le service à la clientèle. Étant donné l'importance que cette institution voulait donner à la fonction de service à la clientèle, elle voulait un personnel plus compétent, capable de conseiller dans ses choix financiers une clientèle de plus en plus fortunée et sophistiquée. Il fallait que ce personnel connaisse non seulement les produits et services proprement bancaires mais aussi ceux offerts par les autres institutions financières. Il s'agissait de créer un poste de niveau intermédiaire. Or le personnel en place, y compris dans les postes intermédiaires, n'avait souvent qu'une scolarité très faible. Une formation technique de niveau collégial a donc été conçue « sur mesure » et mise en place avec la collaboration des services d'éducation aux adultes

de quatre cégeps. Cette formation vise l'acquisition de connaissances générales dans divers domaines (marketing, assurances, par exemple) ainsi que de savoirs concernant les différents produits et services financiers. Il s'agit d'une formation relativement longue (12 cours répartis sur un calendrier de 30 mois, pour un total de 420 heures). Elle a lieu moitié sur le temps de travail, moitié sur le temps de loisirs et conduit à une attestation d'études collégiales. À cette occasion, on a aussi pu voir l'établissement de nouveaux liens entre les entreprises et l'école publique.

Au total, une démarche de recherche de type inductif, c'est-à-dire qui est partie des pratiques mêmes des entreprises pour en ressortir divers types d'innovations de formation, nous a permis de mettre en évidence une différence fondamentale selon que ces pratiques requalifient ou non les salariés. Et, il nous semble que cette distinction est fondamentale pour caractériser les formations post-tayloriennes d'autres formations qu'on pourrait appeler néo-tayloriennes. En effet, le taylorisme ne reposait-il pas avant tout sur une déqualification du travail ? Aussi, les pratiques de formation des entreprises que nous avons appelé « néo-tayloriennes », si novatrices soient-elles, ne seraient-elles pas une version renouvelée des formations de type taylorien ? Ne seraient-elles pas un moyen peu coûteux pour les entreprises d'adapter momentanément les groupes de faible qualification aux restructurations en cours sans pour autant leur garantir une possibilité de se requalifier de façon continue face aux changements ? Au contraire, les innovations de formation que nous avons appelé « post-tayloriennes » visent la formation continue, à long terme, des personnels à partir de formations organisées de type scolaire, et sont souvent assorties d'une reconnaissance des nouvelles qualifications acquises. Ceci, aussi bien à l'interne, sur la base des promotions, qu'à l'externe par l'accroissement du degré d'employabilité des salariés.

CONCLUSION

Un nouveau modèle de qualification et de formation est en train d'émerger dans certains secteurs d'emploi au Québec. Ce nouveau modèle tranche avec le modèle taylorien qui, sur la base d'emplois parcellisés, présentait un système factice de promotions à l'ancienneté. Le nouveau modèle met de l'avant une organisation du travail basée sur la polyvalence des emplois faisant appel à de nouveaux savoirs et donnant une importance nouvelle à la formation ; dans certains cas, les classifications et les promotions tendent à être liées à la qualification plutôt qu'au poste occupé. Pour autant, on ne peut parler, selon notre analyse, d'une tendance à une requalification du travail même dans les secteurs où les réorganisations du travail sont à l'honneur !

La mise en évidence de mouvements de déqualification/requalification nous a servi à requestionner la thèse dominante actuellement d'une requalification du travail. Si nous avons pu démontrer le caractère fallacieux d'une telle thèse autant au niveau conceptuel qu'au niveau empirique, notre thèse concernant la mise en place de mouvements de déqualification/requalification reste à préciser. Revient-on à la thèse d'une polarisation des qualifications approfondissant l'écart entre les emplois non qualifiés et les emplois qualifiés ? Si cette thèse a peu retenu l'attention des chercheurs, sans doute parce qu'elle a été assimilée à l'approche « pessimiste » de Braverman, elle nous semble devoir être réévaluée à la lumière des changements actuels du marché de l'emploi.

En effet, s'il ne fait pas de doute qu'un mouvement de requalification soit à l'œuvre dans certains segments d'emploi, il ne fait pas de doute non plus qu'il faut reporter ce mouvement à d'autres tout aussi importants dans le marché de l'emploi. Parce qu'à côté d'un mouvement de requalification, un mouvement de déqualification est bien à l'œuvre qui risque à terme de simplement rejeter une partie de la population active hors du marché de l'emploi, de la disqualifier. C'est donc dire que l'analyse des tendances d'évolution de la qualification ne peut plus se limiter à l'analyse des transformations dans les seuls milieux du travail. Si l'analyse sociologique veut étudier les transformations du travail et des qualifications comme « rupture » globale par rapport au modèle fordien de régulation, il lui faut sortir de l'entreprise et faire le lien avec les transformations du marché de l'emploi pour prendre en compte la frange de plus en plus nombreuse de la population qui est au chômage ou qui vit d'emplois précaires. À cette seule condition, donnera-t-elle une image réaliste des mutations actuelles du travail et de l'évolution des qualifications qui ne pourrait, selon notre analyse, être rapportée à un mouvement linéaire et homogène de requalification du travail.

En effet, la garantie de l'emploi qui était au cœur du modèle fordien est de plus en plus remise en question dans la période actuelle. Ceci se joue d'abord au sein de l'entreprise, à travers les restructurations du travail. La recherche sociologique doit donc être attentive à ce que nous avons appelé « la face cachée de la polyvalence » qui redistribue les qualifications entre les différents niveaux de personnels. En aucun cas, l'analyse ne peut assimiler la polyvalence ou encore les nouvelles formes d'organisation du travail à une requalification du travail. On l'a vu, la polyvalence se traduit souvent à terme, pour les personnels moins qualifiés, par une disqualification, un rejet pur et simple du marché du travail. C'est donc à un approfondissement des analyses antérieures en termes de polarisation des qualifications (Braverman 1976 ; Freyssenet 1977) et de segmentation du marché du travail (Piore et Doeringer 1971 ; Edwards, Reich et Gordon 1975) que la situation

actuelle du marché de l'emploi nous presse. Pour cela, il semble qu'il faut délaissier la juxtaposition d'études de cas pour plutôt initier des recherches où les études de cas sont replacées dans des analyses sectorielles plus larges qui permettent une prise en compte des transformations du marché du travail. Il faut aussi initier des recherches longitudinales qui permettent de tenir compte des transformations du travail et de l'emploi sur le long terme si l'on veut pouvoir un jour conclure de façon plus globale et plus certaine sur le sens des restructurations actuelles !

■ BIBLIOGRAPHIE

- ADLER, P. S. 1987. « Automation et qualifications, nouvelles orientations ». *Sociologie du travail*, n° 3, 289-304.
- AGLIETTA, M. 1976. *Régulation et crise du capitalisme : l'expérience des États-Unis*. Paris : Calmann-Lévy.
- ALSÈNE, É. 1991. « Les pratiques nouvelles de gestion du changement technologique ». *Revue internationale d'action communautaire*, n° 25/65, 29-39.
- BÉLANGER, P. R. et B. LÉVESQUE. 1994. « Modernisation sociale des entreprises : diversité des configurations et modèle québécois ». *La modernisation sociale des entreprises*. P. R. Bélanger, M. Grant et B. Lévesque, dir. Montréal : Presses de l'Université de Montréal, 17-52.
- BELL, D. 1976. *Vers la société post-industrielle*. Paris : Robert Laffont, 443 p.
- BERNIER, C. 1994. « Qualification et formation de la main-d'œuvre : les relations patronales-syndicales en question. L'exemple du secteur chimique et pétrochimique ». *La modernisation sociale des entreprises*. P. R. Bélanger, M. Grant et B. Lévesque, dir. Montréal : Presses de l'Université de Montréal, 211-224.
- BERNIER, C. et C. CAILLOUX-TEIGER. 1985. « Approches ergonomique et sociologique de la qualification du travail : application à l'analyse des changements technologiques ». *Cahiers de recherche sociologique*, UQAM, vol. 3, n° 2, 81-97.
- BERNIER, C. et C. TEIGER. 1990. *Le travail en mutation : nouvelles technologies, qualification et formation dans les emplois du secteur tertiaire au Québec*. Montréal : Éditions Saint-Martin, 168 p.
- BERNIER, C., G. DUSSAULT et L. P. SIMON. 1993. « La formation professionnelle au Québec : la remise en question du système ». *La formation professionnelle : perspectives internationales*. G. Laflamme et coll., dir. Genève/Québec : BIT et Département des relations industrielles, 23-42.
- BERNIER, C., A. FILON et P. L'HEUREUX. 1994. *Innovations de formation des entreprises : le cas du secteur financier*. Sainte-Foy, Département des relations industrielles, Université Laval, coll. Instruments de travail, n° 24, 186 p.
- BONAZZI, G. 1993. « Qualité et consensus à la Fiat Mirafiori ». *Vers un nouveau modèle productif ?* J. P. Durand, dir. Paris : Syros/Alternatives, 165-193.
- BOYER, R. 1986. *La flexibilité au travail en Europe*. Paris : Éditions La Découverte.

- BRAVERMAN, H. 1976. *Travail et capitalisme monopoliste : la dégradation du travail au XX^e siècle*. Paris : François Maspero (Économie et socialisme, 32), 360 p.
- CANNAC, Y. et la CEGOS. 1985. *La bataille de la compétence*. Paris : Éditions Hommes et techniques, 203 p.
- CFDT. 1977. *Les dégâts du progrès : les travailleurs face au changement technique*. Paris : Éditions du Seuil (Points), 316 p.
- CORIAT, B. 1990. *L'atelier et le robot : essai sur le fordisme et la production de masse à l'âge de l'électronique*. Paris : C. Bourgeois, 303 p.
- CSN. 1982. *Les puces qui piquent nos jobs : document de sensibilisation sur la microélectronique*. Montréal : Confédération des syndicats nationaux, Comité de la condition féminine.
- DORAY, P., R. BAGAOUI et D. RICARD. 1994. *La formation dans les entreprises québécoises : études de cas auprès de 15 entreprises performantes*. Québec : Conseil de la Science et de la Technologie du Québec, 195 p.
- DUBAR, C. et al. 1989. *Innovations de formation et transformations de la socialisation professionnelle par et dans l'entreprise*. Université de Lille : LASTREE, 457 p.
- DUBAR, C. 1996. « La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence ». *Sociologie du travail*, n° 2, 179-193.
- EDWARDS, R., M. REICH et D. M. GORDON, dir. 1975. *Labor Market Segmentation*. Lexington, Mass. : D. C. Heath.
- FREYSSINET, M. 1977. *La division capitaliste du travail*. Paris : Savelli (Techniques et méthodes de l'exploitation capitaliste), 226 p.
- JONES, B. et S. WOOD. 1984. « Qualifications tacites, division du travail et nouvelles technologies ». *Sociologie du travail*, n° 4, 407-421.
- KERN, H. et M. SCHUMANN. 1984. « Vers une professionnalisation du travail industriel ? ». *Sociologie du travail*, vol. 26, n° 4, 398-406.
- KERN, H. et M. SCHUMANN. 1989. *La fin de la division du travail ? La rationalisation dans la production industrielle*. Paris : Éditions de la Maison des sciences de l'homme, 417 p.
- MAURICE, M., F. SELLIER et J.-J. SILVESTRE. 1982. *Pratique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*. Paris : PUF, 382 p.
- MERCHERS, J. et J. F. TROUSSIER. 1988. « L'analyse du travail : pratiques, concepts, enjeux ». *Formation Emploi*, n° 23, juillet-septembre, 57-70.
- NAVILLE, P. 1956. *Essai sur la qualification du travail*. Paris : Marcel Rivière, 150 p.
- PIORE, M. et P. B. DOERINGER. 1971. *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington, Mass. : Heath Lexington Books.
- QUÉBEC (PROVINCE DE). 1982. Commission d'étude sur la formation des adultes. *Apprendre, une action volontaire et responsable : énoncé d'une politique globale d'éducation des adultes dans une perspective d'éducation permanente*. Québec : Éditeur officiel.
- ROLLE, P. et P. TRIPIER. 1978. « Valeur d'échange et valeur d'usage de la force de travail ». *La division du travail : Actes du Colloque de Dourdan*. Paris : Galilée, 127-135.

- SILVERA, R. 1993. « Technologie-Emploi-Qualification : vers une reprofesionnalisation des emplois ». *Travail et emploi : le temps des métamorphoses*. M. Lallement, dir. Paris : L'Harmattan, 59-75.
- STROOBANTS, M. 1991. « Travail et compétences : récapitulation critique des approches des savoirs au travail ». *Formation Emploi*, n° 33, 31-42.
- TANGUY, L., dir. 1986. *L'introuvable relation formation/emploi : un état des recherches en France*. Paris : La Documentation française, 302 p.
- TREMBLAY, D. G. 1992. « La formation dans les entreprises : réalités et défis ». *Possibles*, vol. 16, n° 4, 101-116.
- TROUSSIER, J. F. 1987. « Les collectifs de travail » *Technologies nouvelles, nouveau travail*. P. Bernoux, P. et al., dir. Paris : FEN, 135 p.
- ZARIFIAN, P. 1988. « L'émergence du modèle de la compétence ». *Les stratégies d'entreprise face aux ressources humaines*. F. Stankiewicz, dir. Paris : Economica, 77-82.

SUMMARY

Transformation of Work and New Model of Qualification/Training

The 1990s saw a proliferation of studies on "workplace innovations." This article seeks to examine the implications of these innovations. Indeed, although it is now undeniable that workplaces are changing at a breathtaking pace, thereby calling into question the principles of Taylorist work organization, can it therefore be concluded that there is a trend towards generalized job reskilling? This paper takes up the debate around this issue. More particularly, is it legitimate to speak of a general evolutionary trend, either towards job reskilling or job deskilling?

This question leads us to challenge "optimistic" and "pessimistic" arguments, both of which presume a linear trend in the evolution of skills, by putting forward the idea of a change in the model of qualification. We show that there was a paradigm shift in the early 1990s. In fact, the 1970s and 1980s debate on the evolution of skills in terms of deskilling and reskilling was replaced, in the early 1990s, by a debate about the change in the model of qualification. Rather than approaching the question in terms of evolution, it is now addressed in terms of a break, that is, a break between the Taylorist model of qualification and a new model for which there is no shortage of names. But whether we call it a "competences" model or an "occupational skills" model, most studies stress a range of aspects that might make it possible to define the emerging new model of qualification as post-Taylorist. However, is it really the case that there is a general trend towards job reskilling?

In the first part of this article, the theoretical debate on qualification is set out. It is shown that the terms of this debate shifted from a discussion of the "evolution" to that of a "break" in the model of qualification. We will see how a certain number of theories or arguments have recently contributed to broadening the debate about this concept. Thus, the article is constructed around the hypothesis that a new model of qualification and training is emerging in some job sectors in Quebec. This new model contrasts with the Taylorist model which, on the basis of fragmented jobs, produced an artificial system of seniority-based promotion. The new model promotes work organization based on multiskilling, which requires new knowledge and gives new importance to training; in some cases, classifications and promotions are based on skills rather than the position held.

After defining this "new model," a number of studies carried out over the last fifteen years by the author on skills and training in firms in the Quebec service sector will be presented, and the ongoing trends in this sector will be described. Although a new model of qualification and training emerged from the case studies, we show that, instead of a general process of reskilling, what is occurring is a dual process of deskilling/reskilling, depending on the personnel involved. For example, a detailed study of the training courses given by firms in the financial sector leads us to question what is behind the term "innovation," as it applies to training. Although it can be maintained that the training courses currently being implemented are really "innovations" compared to the traditional "Taylorist" model of training, it is still not clear that all jobs can be restructured to the point where they would truly qualify as reskilled and enriched positions.

Thus, bringing the deskilling/reskilling processes to the fore allows us to challenge the currently prevailing thesis about job reskilling. However, the way in which these processes are established remains to be specified. Do we revert to the theory of a polarization of skills, which widens the gap between skilled and unskilled jobs? To conclude, we argue that the evolution of the labour market needs to be considered in the analysis of the evolution of skills. In fact, although a process of reskilling is clearly occurring in some areas of employment, it must be linked to other processes in the job market which are just as important. Indeed, alongside the process of reskilling, a process of deskilling is also occurring, a process that might eventually just throw part of the workforce out of the job market, disqualifying them. Thus, the analysis of trends in qualification can no longer be limited to the analysis of workplace transformations only. If sociological analysis is to focus on the transformations of work and skills as a total « break » from the Fordist model of regulation, it must go beyond the firm and make the link with labour market transformations in order to take into account the growing part of the population who are unemployed or have precarious jobs. Only

then will sociologists be able to provide a realistic picture of the current transformation of work and evolution of skills which, we believe, cannot be characterized as a simple process of job reskilling.

In fact, job security, which was at the core of the Fordist model, is being increasingly challenged in the current period. This is occurring first in firms, through job restructuring. Sociological research should therefore concentrate more on what we call "the hidden face of multiskilling," i.e., the redistribution of skills among different groups of workers. Analysis should never conflate multiskilling, or even the new forms of work organization, with job reskilling. In fact, in the end, multiskilling often translates into a deskilling for less qualified employees, resulting in a pure and simple rejection by the labour market. This suggests that the current situation of the labour market requires us to return to and deepen earlier analyses of skill polarization (Braverman, 1976; Freyssenet, 1977) and labour market segmentation (Piore and Doeringer, 1980; Edwards, Reich and Gordon, 1975). To this end, it seems that we should go beyond analyses that seek to juxtapose case studies focused on restructuring solely at the level of the firm. Research needs to be undertaken that situates case studies in the broader context of industry-level analyses which take job market transformations into account. We also need to begin longitudinal studies that take long-term transformations into account, which is the only way we will ever be in a position to fully understand the wider implications of the current restructuring of work and skills.

54^e congrès des relations industrielles de l'Université Laval

**La formation de la main-d'œuvre au Québec
Au service des compétences ?**

Hôtel Loews Le Concorde, Québec
3 et 4 mai 1999

Renseignements

Micheline Gravel, Faculté des sciences sociales
Université Laval, Québec, Canada G1K 7P4
tél. (418) 656-2131 poste 2832 / téléc. (418) 656-2114
Micheline.Gravel@fss.ulaval.ca

Vous pouvez consulter le programme du congrès à l'adresse suivante :
www.rli.ulaval.ca/Avenir.html